

企業全球佈局教戰守則

文◎編輯部

因應企業全球化的趨勢，台灣自行車輸出業同業公會邀請資誠會計師事務所吳德豐律師主講有關企業全球佈局的策略與挑戰等相關議題。

在近年來企業全球化的趨勢之下，跨國公司為因應競爭激烈的國際環境，滿足專業分工策略，追求全球資源優化的配置組合，並獲取公司的最大利潤。而跨國公司也就是國際企業的主要形式，意指企業在一個國家（如台灣）設立營運總部，並在其他各國設立子公司或分支機構，從立足台灣總機構，放眼全世界的策略視野，規劃組織內的研發、生產、銷售、技術與管理技能等要素，讓產品更接近並獲取目標市場。

企業經營發展軌跡

一般傳統的企業經營發展軌跡可從最原本的內需型企業、外銷企業、多國籍企業、產業整合階段、國際整合到企業加速的年代（詳見後表說明）。外銷企業是指在單一國家且多元化的國際市場，專注於貿易。而面臨不同的國家貿易壁壘或區域性貿易協定的障

礙，無法有效接近市場及服務客戶，僅會有一些零散的國際化，並會受國外買主（通路商）的強勢與壓迫，壓縮獲利空間。為強化競爭，於是開始尋找低成本的生產基地（例如中國大陸），透過資本市場的強化，開始投入相關的研究與開發，以及技術的轉移，尋求較長期的穩定與國際化。

當企業進入多國籍企業之後，多數國家的法規、文化與語言等均有差異，因此企業佈局應以市場（業務行銷）及生產基地為主要考量，並兼顧有效地減低貿易間的障礙。

各國營運據點通常具備完整的功能，以達到自我管理，但台灣的總機構多缺乏支援全球管理的能力，欠缺國際化的經驗，讓許多策略思維仍具濃厚的單向本土色彩，在跌倒中學習成長，進而開始重視全球性的營運方式。

雖然海外營運據點初期經常會發生虧損或經營不善的情況，且決策上有相當的盲點，但透過資本市場的強化，開始重視全球性的結構與管理效能，在財務透明化和守法的要求下，使得公司逐漸重視健全管理的重要性，並掃除某些陋習。

全球佈局之經營策略

企業進入產業整合階段時，就會充份體驗到企業永續經營的重要性，也必須在全球的層面上競爭。當企業本身的規模擴大時，即會面臨許多的困難，想要在全球市場做有效率的競爭，就必須要有更大的規模與更多的資源，來支援全球發展的經營策略，因此企業開始重視所謂的「併購活動」，開始為快速擴大規模與提升效率進行合併。至於企業的科技應用，也讓管理階層能控制愈來愈大的企業體，企業投入在科技的應用上也將會愈來愈可觀。另外，企業也會有資本集中的現象出現，透過事業部門而非地理上的國家達成資本集中，資本市場及資本流通則是基於公司產業政策的趨勢而定。

電子化的國際整合階段

隨著高科技的應用與網路的發展，幾乎改變了每一個產業的價值鏈，並將多數企業的資訊流通、資金、交易及行銷等過程電子化，讓企業重新定位整體運作的功能集中與資源的重新配置，正式進入所謂的

「國際整合階段」。而國際經銷體系（品牌、通路、行銷及零售方式等）、生產加工及研發設計等的體系等，將會因不同產業或企業的發展而日漸模糊或明確，但也喚醒了企業對智慧財產權及銷售體系的重視，其代工與自創品牌的策略，亦將分道揚鑣。

在資訊加速的年代裡，網路網路所代表的是「破壞性科技」，將迫使企業必須重新審視未來交易或經營模式。在某種意義上來說，企業規模的大小及市場佔有率等，可能不是確保企業經營的唯一動能，而是結合科技、財務、人力與智慧資本的資源，在有遠見的經營團隊領導下，創造機會。對台灣的加工業來說，無疑是面臨了「耐力」的比賽，而速度將會是企業維持競爭力的重要因素。

全球化時代的經營戰略

現階段的國際化企業都面臨了全球市場的競爭，而在知識經濟的時代裡，當企業跨足到全球市場上，打的是一場無形的營運模式戰爭，也是速度和成本的戰爭。值得憂慮的是，企業調整營運模式的速度，可能趕不上產業結構和市場需求變化的速度，例如電子商務的突然出現。至於成本與速度則是實際市場競爭的主軸，可由以下四點來看：

1.傳統模式：設想市場需求

後，再根據需求預估生產，但所生產出來的產品可能不一定真正符合市場的實際需求。

2.新的模式：根據市場（包括買主）的要求，迅速地生產及交貨，達到佔有市場的目的。

3.開發符合市場要求的產品與營運模式：這將是領導或掌握市場與客戶的重要因素，也是考驗企業的應變與承擔風險的能耐。

4.營運模式的設計與安排：不只是在銷售方面迎合顧客的要求，也包括未來生產基地的投資佈局等，而這種種均涉及成本與租稅成本等因素的考量，甚至包括爲了使營運成本降低，所需承擔的重大租稅風險。

成長而不混亂

如何讓企業成長卻不混亂，則必須考慮到企業體如何健全的成長，更牽涉到公司對未來核心業務發展方向的確立，及是否清楚公司的實際狀況。再者，企業的基礎建設日益重要，制度的建立及守法的觀念，則是確保「成長而不混亂」的重要因素。企業追求成長的同時，也必須重視到如何成長而不陷入資金週轉的危機，亦不犧牲財務報表的數字，因此企業仍應重視財務會計的運作。爲了順應國際市場

與技術的變遷，企業體有時必須尋求必要的策略合作夥伴或進行併購活動，這些都將可能對公司的經營理念與企業文化造成衝擊。

企業在全球化階段，若要避免發生重大成本及損失，除了延伸核心業務的競爭力外，某些企業發生的經驗，值得借鏡。如企業在投資佈局時，必須衡酌公司的屬性，以公司短中長期策略，決定合宜的投資架構與交易模式，並非只是有樣學樣。再者，應瞭解有關各個國家的法規與稅制，以作爲企業經營的依據，而不是單單以台灣規定推想其他國家。另外，認知不同國家的管理與文化差異，以制度管理企業，如建置必要的電子化資訊流動平台，而不是靠「關係」來管理企業，更不應爲了追求最低成本，而放棄守法的要求。在人力資源的強化方面，則要積極培養因應國際化的人才，不能表面上採國際化經營，實質上卻維持本國思維。最後，快速準確掌握公司內外的真實狀況，並重視重點市場的選擇，以健全企業的血循環系統、財務會計及國際租稅等制度。■

企業經營發展軌跡

